

# À LIRE ET À RELIRE

## L'approche-programme : vers des cercles de qualité

### En guise d'introduction

C'est [...] dans les classes que se joue l'essentiel et, en dernière analyse, seuls ceux qui sont dans les classes peuvent trouver des solutions aux difficultés actuelles. [...] La pédagogie vient après les pédagogues, et non avant. (p. 11)

### Ce qu'enseigner veut dire

L'enseignement ne vise pas à rendre les élèves dépendants de l'information, mais à leur en donner au contraire la maîtrise. [...] Qui récite un théorème mais sèche sur le problème ne sait pas. [...] Le propre de l'enseignement est d'unir indissociablement les informations et les opérations sur les informations. [...] Au bout du compte, les savoirs ne se transmettent pas, ils se reconstruisent, et chacun le fait pour son compte, à sa façon, et suivant son propre rythme. (p. 18-19)

Enseigner, c'est faire étudier. [...] C'est pourquoi le meilleur maître n'est ni le plus savant ni celui qui travaille le plus : c'est celui qui fait le mieux travailler ses élèves, de la façon la plus intelligente, la plus stimulante et la plus efficace, pas nécessairement la plus lourde et la plus rébarbative. [...] Si les élèves ne passent pas à apprendre autant de temps qu'il le faut, ils n'apprennent pas. [...] Que veut-on, au bout du compte : que les savoirs aient été proférés ou que les élèves aient appris quelque chose ? (p. 20-22)

Pour qu'un système pédagogique tout entier progresse, de façon notable, il faut qu'il ait imaginé une autre façon de faire travailler les élèves, d'autres exercices ou du moins un agencement nouveau de pratiques connues. Le savoir des enseignants, si grand soit-il, n'y suffit pas : il y faut des pratiques renouvelées, plus efficaces. [...] Ce qui fait ici

*Les lectrices et les lecteurs de **Pédagogie collégiale** connaissent sans doute, pour un grand nombre du moins, **Éloge des pédagogues** (Paris, Seuil, 1985, 224 p.) de M. Antoine PROST, historien français de l'éducation, auteur de plusieurs recherches sur l'éducation en France et d'un rapport sur les lycées.*

***Pédagogie collégiale** publie ici des extraits de cet ouvrage organisés en un tout cohérent par Paul Forcier, membre du Groupe de recherche-action du CPEC-PERFORMA. Le principe organisateur de cette lecture sélective est le suivant : l'amélioration de l'enseignement (en France du moins) doit passer, entre autres, par une concertation entre professeurs de disciplines différentes autour d'objectifs transversaux, transdisciplinaires et autour de l'organisation de l'étude.*

*Le Comité de rédaction croit que ce texte peut être source de discussions fécondes entre professeurs, tant à cause de son contenu (parfois « bousculant ») qu'à cause des conclusions qui proviennent d'une situation étrangère à la nôtre, universalisant ainsi d'une certaine façon la problématique qui est nôtre et qui a donné naissance à ce qu'il est maintenant convenu de nommer l'approche-programme. M. Prost considère l'étude et son organisation concertée comme des moyens privilégiés d'améliorer la qualité de l'enseignement et de la formation ; ce sera sans doute là un des aspects importants du thème du prochain colloque de l'AQPC, les 5, 6 et 7 juin 1991. Soulignons que M. Prost prononcera la conférence de clôture du colloque.*

le plus défaut, c'est la conviction : à force de croire que, depuis qu'il y a des élèves, et qui étudient, leurs résultats sont identiques ou pires, on se condamne à l'impuissance. La résignation rend l'échec inévitable. (p. 32)

### Les études d'abord

Que faut-il [...] faire pour améliorer le travail des élèves ? Pour renforcer les études ? [...] L'efficacité de l'enseignement dépend [elle aussi] de détails concrets auxquels les débats publics

attachent trop peu d'importance. Fascinés par les controverses théoriques, nous en arrivons à négliger les évidences de bon sens. (p. 90) Il faut améliorer ce qui ne va pas, tout en prenant garde de ne pas détériorer ce qui va bien. (p. 89)

### Rétablir l'équilibre entre le cours et l'étude

Les horaires sont plus chargés aujourd'hui qu'il y a vingt ans. [...] La surcharge des horaires est [...] le signe de la priorité contestable donnée au cours sur le

travail personnel des élèves, la rupture de l'équilibre précaire entre le cours et l'étude. (p. 97)

Pour défendre ainsi des heures de cours, quelle que soit leur place dans l'horaire, il faut éviter de poser la question de l'efficacité du cours. De fait, on voit se répandre un fétichisme du cours qui le soustrait à toute contestation et transforme en sacrilège le simple fait de poser la question de ses effets, compte tenu du niveau des élèves, de leur âge, de leur fatigue ou de leur énervement. On fait comme si la parole du maître possédait une efficacité propre. La parole de l'ange fut adressée à Marie et elle conçut un fils. De même, certains semblent croire qu'il suffit que la parole du maître ait été dite pour que l'esprit des élèves ait été fécondé ! L'Annonciation des savoirs tient lieu de pédagogie. (p. 96)

C'est en étudiant que l'on apprend, et entasser les heures de cours finit par nuire aux études. (p. 97)

### **Organiser le travail des élèves**

Le travail des élèves n'est pas organisé. Aucune concertation n'existe, en effet, entre les professeurs, sauf cas exceptionnels. (p. 100)

Le programme d'une classe n'est pas un programme global, fixant les grands objectifs transversaux auxquels tous les professeurs concourent. C'est la juxtaposition des programmes particuliers des différentes matières. Les professeurs qui enseignent chacune d'elles sont légitimement persuadés de l'importance de celle-ci. Leur conviction est d'autant plus forte que, pour chacun d'eux, l'approfondissement de cette discipline a constitué l'un des axes de structuration de sa personnalité et l'une des formes de son identité : ils se définissent eux-mêmes comme littéraires ou mathématiques, philosophes ou physiciens, historiens, géographes, biologistes, anglicistes, germanistes, etc. [...] Enlever une heure à une discipline est aussitôt dénoncé comme un péril pour la culture. [...] (p. 95)

Entre collègues, pas ou peu d'échanges sur ce que l'on fait avec les élèves, et l'on ignore souvent que ce qui vient d'être traité dans une discipline a quelque rapport avec ce qui doit l'être dans une autre. Les professeurs sont profondément attachés à leur liberté pédagogique. Légitimement. [...] Mais la liberté

ne consiste pas à faire n'importe quoi, n'importe où, n'importe comment. Les élèves et les collègues ont des droits qui fixent à la liberté pédagogique de chaque professeur ses limites. (p. 100)

Discuter de son enseignement n'est pourtant nullement abdiquer ses responsabilités entre les mains d'un collectif ; cela permet, au contraire, de les assumer en toute lucidité ; ce n'est pas aliéner sa liberté, mais au contraire se sentir assez sûr de sa pédagogie pour l'assumer au grand jour. (p. 101)

### **Des cercles de qualité**

Dans l'enseignement comme dans l'industrie, le progrès a consisté à spécialiser le personnel. À l'usine [...] la conception du produit a été séparée de la fabrication et confiée à des bureaux d'études ou de méthodes, chargés de définir les « programmes » de fabrication. [...] Les études ont été pensées comme la juxtaposition d'enseignements spécialisés, assurés chacun par des personnels différents. (p. 102)

Dans l'industrie, le taylorisme est aujourd'hui en crise. [...] On invente des « cercles de qualité », alors même qu'il s'agit de produits fabriqués en grande série par des machines. [...] Instituer une concertation entre enseignants volontaires – les cercles de qualité ne s'imposent pas administrativement –, c'est introduire des cercles de qualité dans les collèges et les lycées. Pas plus qu'ils n'asservissent l'ouvrier au collectif de travail, ils ne contestent la compétence des divers enseignants, la spécificité de leur discipline ni leur liberté pédagogique. Ils permettent simplement de réaliser des objectifs transversaux importants pour l'efficacité du travail de la classe et pour la qualité des études [...] : accord sur les règles du travail commun [...], accord sur certains critères d'évaluation, mise en valeur des complémentarités.

En dernière analyse, l'individualisme des enseignants trouve sa limite dans l'unité des élèves : quelles que soient les différences méthodologiques entre les matières qu'ils enseignent, ils s'adressent aux mêmes élèves. S'ils veulent que leurs messages soient bien reçus, il ne faut pas qu'ils se brouillent les uns les autres ; s'ils veulent qu'ils soient parfaitement efficaces, il faut qu'ils se renforcent et se fécondent réciproquement.

Ce ne sont pas là des révolutions, ce ne devraient même pas être des réformes. C'est tout juste le fonctionnement normal d'une institution sérieuse qui prend les moyens d'atteindre ses objectifs. (p. 103 et 104)

### **En guise de conclusion**

On ne peut pas améliorer durablement les études sans donner plus d'initiative aux enseignants. Il faut donc qu'il y ait des décisions locales en matière de conception et d'organisation des enseignements, des études et de la vie scolaire. Ces décisions locales ne peuvent être prises qu'au niveau des établissements, car l'établissement est le premier lieu où des formations trouvent leur cohérence. C'est dire qu'il faut que les établissements scolaires puissent avoir chacun leur projet. Et il ne suffit pas, pour cela, d'élargir leur capacité d'initiative : il faut un mode différent de gestion de l'ensemble du service public. (p. 123)

Un projet d'établissement n'est pas la satisfaction d'une marotte, d'une obsession ou d'une idée généreuse. C'est un ensemble d'actions agencées suivant un calendrier pour produire un résultat, et les projets d'établissement devraient préciser les critères qui permettent de juger du succès ou de l'échec. C'est dire qu'un tel projet ne s'improvise pas. (p. 129)

Croire que l'on improvise une pédagogie nouvelle serait aussi naïf que de s'imaginer qu'il suffit de poser des questions pour réaliser un sondage d'opinion publique. (p. 142) En ce sens, toute innovation devrait s'accompagner d'une formation, tout projet d'établissement devrait comprendre un volet recherche et un volet formation. (p. 144)

À l'immobilisme d'un système qui se raidit chaque fois que l'on envisage une réforme, il faut substituer le progrès continu d'établissements qui, d'année en année, améliorent leur fonctionnement, de professeurs qui, jour après jour, rendent leur enseignement plus efficace. On ne renforcera pas les études par décret, et aucune volonté administrative, si résolue soit-elle, ne remplacera la mobilisation des enseignants et le dynamisme des établissements. (p. 145) ■